



María del Socorro Foio *Prácticas Comunicativas en los "Procesos de Autoevaluación Institucional Universitaria"*

María Cristina Andreu *Integración latinoamericana: actores políticos y cuadros administrativos. Rol del Consejo Federal de Inversiones en Argentina*

Orlandil de Lima Moreira *Nova arquitetura da participação: implicações para os movimentos sociais na conquista de direitos e democratização da sociedade*

Omar Bello Sánchez *Biopolítica y Salud Colectiva: Algunas consideraciones para investigar el Trastorno por Déficit de Atención e Hiperactividad*

Alessandro Andre Leme y Juan Carlos Teixeira Philips *Fernando Henrique Cardoso y la sociología brasileña: textos y contextos*

Pablo Schleifer, Julia Kejner, Fabián Bergero y Omar González *Condiciones de trabajo, percepciones y prácticas periodísticas en el norte de la Patagonia argentina*

REVISTA CENTRAL DE SOCIOLOGÍA

Director Revista Central de Sociología

Dr. Emilio Torres Rojas

Editores Revista Central de Sociología

Dr. Nicolás Gómez Nuñez

Mag. Rodrigo Larraín Contador

Comité Editorial Revista Central de Sociología

Dr. Darío Rodríguez Mansilla
Universidad Diego Portales

Dr. Diego Pereyra
Universidad de Buenos Aires

Dra. Nélide Cervone
Universidad de Buenos Aires

Dr. Fabio Engelmann,
Universidade Federal do Rio Grando do Sul

Dr (C) Luis Gajardo Ibáñez
Universidad Central de Chile

Dr. Domingo Garcia-Garza
CESSP Centro Europeo de Sociología y
Ciencias Políticas

Consejo de Evaluadores

Dra. Svenska Arensburg Castelli
Universidad de Chile

Dr. Fabien Le Bonniec
Universidad Católica de Temuco

Dr. Luis Campos Medina
Universidad de Chile

Dr. Salvador Millaleo Hernández
Universidad de Chile

Lic. Miguel Chávez Albarrán
Universidad de La Frontera, Chile

Dr. Juan Carlos Oyadel
Universidad Nacional Andrés Bello

Mag. Patricio de la Puente Lafoy
Corporación de Desarrollo de las Ciencias
Sociales, Chile

Dr. (C) Mag. Daniel Palacios Muñoz

Dr. Manuel Gárate Chateau
Universidad Diego Portales

Dra. Lis Pérez
Universidad de la República, Uruguay

Dra. Jeanne Hersant
Universidad Nacional Andrés Bello

Lic. Augusto Iriarte Diaz
Universidad Católica del Norte

Dr. Marcelo Martínez Keim
Universidad de Santiago de Chile

Dra. Virginia Vecchioli
Universidad Nacional de San Martín

Revista Central de Sociología. Nº10 - agosto 2020

Edita: Sociología de la Facultad de Educación y Ciencias Sociales. Universidad Central de Chile

Correspondencia: Lord Cochrane # 414, Torre A 2º Piso / Santiago - Chile

Teléfono (56) 2-5826513 / Fax (56) 2-582 6508 / E-Mail: etorres@ucentral.cl

www.centraldesociologia.cl

Diseño: Patricio Castillo Romero

Prácticas Comunicativas en los Procesos de Autoevaluación Institucional Universitaria

Communicative Practices in the University Institutional Self-Assessment Processes

Fecha de recepción: 1 de mayo de 2020 / Fecha de aprobación: 27 de julio de 2020

María del Socorro Foio¹

Resumen

La comunicación en las organizaciones constituye el espacio de las prácticas sociales y, a la vez, un proceso de construcción social de sus estructuras en tanto realidad compartida. En este escrito se considera la autoevaluación de las instituciones universitarias, centrandó su enfoque en el componente comunicacional de las actividades evaluativas. Se apela a desarrollos conceptuales que dan cuenta de la vinculación de las prácticas comunicativas con los procesos de autoevaluación de la universidad y proporcionan el encuadre para identificar, describir y reflexionar sobre las estrategias comunicacionales que operan en la evaluación interna. Se analizan procesos autoevaluativos en nueve universidades de la región sudeste de América Latina (localizadas en Argentina, Paraguay y Uruguay), examinando las prácticas comunicativas que tienen lugar en las experiencias consideradas y sus condiciones limitantes. Los resultados obtenidos señalan la necesidad de una comunicación estratégica, llevando a plantear recomendaciones para fortalecer aquellas prácticas.

Palabras clave: Mejoramiento institucional, implicación de actores, comunicación estratégica.

Abstract

Communication in organizations is the space of social practices and, at the same time, a process of social construction of their structures as a collective reality. This essay is about the self-assessment of university institutions, focused on the communication component of evaluative activities. Concepts are incorporated on the relationship between the university's communicative practices and self-assessment processes, which provide the framing to identify, describe and reflect on the communication strategies that operate in the internal evaluation. Self-evaluative processes are analyzed at nine universities in southeastern Latin America (located in Argentina, Paraguay and Uruguay). It examines the communication practices inherent in these cases and their limiting conditions. The results obtained indicate the need for strategic communication. This makes it possible to propose recommendations to strengthen communicative practices in university self-assessment.

Keywords: Institutional improvement, involvement of actors, strategic communication.

¹ Universidad Nacional del Nordeste, Corrientes, Argentina. Email: socorrofoio@gmail.com

Introducción

El origen del presente escrito remite a contenidos y producciones que se desarrollaron con motivo de una actividad de formación sobre la temática efectuada en el año 2019.²

La idea de compaginar esos materiales bajo la forma de ensayo surgió al pensar la posibilidad de contribuir mediante esta publicación al análisis crítico y la reflexión sobre el proceso comunicacional en la universidad y, más específicamente, sobre la comunicación en las prácticas de autoevaluación institucional.

La acción comunicacional es abordada aquí desde la concepción de la misma como un sistema social emergente del conjunto de interacciones o intercambios de sentidos que tienen lugar en toda organización humana, en un proceso continuo de construcción de la realidad. Creencias, valores y lenguajes -reflejados en los símbolos, los ritos, las metáforas, en las relaciones y en el contenido de las conversaciones- configuran esa construcción social producida por la comunicación.

Al dar fundamento a las estructuras organizacionales, la acción comunicacional tiene la función de mediación en la integración de los individuos a la organización y a la adecuación de esta última a los miembros y –a su vez- esta acción es mediada por las condiciones sociales y las circunstancias biográficas y situacionales de los miembros y de sus interlocutores.

Como toda organización social la universidad es una institución histórica, constituida por comunicaciones entre personas (sujetos-conciencias, dotados de un organismo biológico) quienes interactúan en una cultura, con una cultura y mediante una cultura.

Las distintas interacciones que tienen lugar en el mundo de la universidad generan y así mismo son el producto de relaciones sociales que poseen mayormente un carácter asimétrico, ya que se encuentran mediadas por el poder de los que tienen capacidad de control sobre los bienes y los comportamientos de los miembros.

El modo en que se dan las relaciones sociales y los sentidos que su sistema social confiere al entorno se traducen en las acciones cotidianas del colectivo de actores para cumplir con los objetivos institucionales y en los resultados de las mismas.

² Se trata del Curso de posgrado "Prácticas comunicativas en los procesos de autoevaluación institucional universitaria" realizado por la Universidad Nacional del Nordeste, en el cual la autora del ensayo se desempeñó como coordinadora y profesora responsable del mismo. La profesora dictante Norma Beatriz Castro Chans, y los docentes y funcionarios de universidades integrantes del Grupo Montevideo (AUGM) Lucrecia Aboslaiman, Cristian Balcázar Bogado, Elvira Noemí Barreto, Andrea Basilio, Pamela Benczearki, Valeria Burkhard, Mariana Cañas, Omar Catalán Marín, Elisa Deluca, Nicolás Fiori, María Constanza Ituarte, Pablo Maldonado Vargas, Hugo Marengo, Alicia M. Francisca Milano, Ezequiel Nardelli, Blanca Cristina Núñez de Divito, María Andrezza Oviedo Coronel, Elaine Martins Parreiras, Alba Porrini, Ana Sayago, Blanca Sobol y Patricia Verdes han participado activamente en el curso, realizando singulares aportes que contribuyen a la comprensión de las prácticas comunicativas en la universidad como procesos situados y con capacidad de cambio para lograr transformaciones institucionales.

Por lo tanto, los procesos vinculados con la autoevaluación de esas actividades no pueden ser justificados ni realizarse en términos del acatamiento a normas formales impuestas externamente. Por el contrario, son procesos que deben asumirse como prácticas instituidas por el mismo colectivo social para aportar respuestas propias y posibles con vista a resolver los problemas que se le plantean a la propia universidad.

No obstante, en algunos casos la evaluación interna puede correr el riesgo de convertirse en un ejercicio rutinario y burocrático, perdiendo su capacidad como herramienta transformadora articulada con proyectos político-académicos democráticos e inclusivos y con necesidades y demandas de la sociedad. Pensar en esa posibilidad ha impulsado la intención de contribuir con este escrito a la reflexión acerca del sentido y del alcance de los procesos autoevaluativos, en tanto actitud indispensable para prevenir la naturalización de los mismos.

Puede advertirse, entonces, la importancia que reviste en aquellos procesos poner la mirada sobre lo comunicacional constituido en el espacio de las interacciones sociales y de la organización, evitando expresamente que el abordaje de las prácticas comunicativas quede limitado a cuestiones referidas a los medios y las técnicas utilizadas en la autoevaluación.

En el marco de las definiciones expuestas, se asume aquí un interés cognitivo orientado a la comprensión de los procesos comunicacionales que se ponen en marcha en la evaluación interna del desarrollo de las funciones de la universidad.

Al mismo tiempo, existe una finalidad práctica de apoyar la promoción de modos de gestión de la comunicación que favorezcan las acciones de autoevaluación institucional.

En el tratamiento del tema se recurre, en primer lugar, a aportes conceptuales y metodológicos referidos al proceso de evaluación interna de la universidad, la comunicación en las organizaciones, y las estrategias comunicacionales.

Luego se describen prácticas comunicativas referidas a experiencias autoevaluativas correspondientes a nueve universidades situadas en Argentina, Paraguay y Uruguay, y seguidamente se pone la mirada en lo que podría considerarse como condiciones institucionales limitantes con respecto a aquellas prácticas.

Una vez abordados esos puntos, se plantean algunas recomendaciones que apuntan a fortalecer las estrategias comunicacionales en los procesos autoevaluativos.

Por último, las conclusiones remiten a la necesidad de institucionalizar a la evaluación como actividad continua y de asegurar la producción y disponibilidad de información confiable en forma oportuna en tanto constituyen aspectos clave de la actividad autoevaluativa, y a la centralidad que adquiere la comunicación en la universidad para la integración puertas adentro y la vinculación hacia la sociedad.

En tal sentido, y fundamentalmente porque se asume a la comunicación como un derecho humano y un bien público³, se aconseja formular y planificar la estrategia comunicacional en el marco de una política institucional que permita a la comunidad universitaria conocer la misión de la institución, sus proyectos, logros y desafíos.

Desarrollo

La evaluación institucional de las universidades a cargo de agencias especializadas se ha convertido en una práctica corriente y realizada periódicamente, que busca obtener un conocimiento acerca de la condición del objeto evaluado. Ello permite establecer qué políticas y programas se encuentran afianzados y generan los resultados esperados así como aquellos que requieren ser consolidados o modificados, en un proceso dirigido a orientar las acciones de mejoramiento de la calidad.

Estas evaluaciones contemplan diversas metodologías que abarcan tanto a los procedimientos evaluativos en sí mismos (por ejemplo, evaluación cualitativa o cuantitativa) como a los aspectos que se estiman significativos para realizar el análisis valorativo (insumos, procesos, resultados), incluyendo necesariamente en todos los casos una instancia de autoevaluación o consideración de la propia mirada de los responsables de la institución previa a la evaluación externa.

Un aspecto para destacar son las relaciones entre las dimensiones políticas y metodológicas que atraviesan el proceso evaluativo. En el contexto de los valores de las comunidades académicas, donde la autonomía y la libertad de cátedra constituyen pilares fundamentales, puede resultar difícil la aceptación de un enfoque de evaluación que se base exclusivamente en estándares o en indicadores cuantitativos referidos a los resultados esperados de las instituciones.

Actualmente en la mayoría de las universidades latinoamericanas la evaluación institucional es realizada desde un enfoque de pertinencia, asentado en una perspectiva cualitativa y comprensiva de los proyectos universitarios. Esta práctica respeta la singularidad de cada institución, lo cual contribuye a una mayor aceptación e involucramiento de los actores en los procesos evaluativos. (Araujo, 2014; Rodríguez, 2011)

A partir de la decisión de analizar la correspondencia entre el modelo de universidad imaginado y su concreción, se habilitan dispositivos formales y emplean instrumentos técnicos que confieran capacidad de objetivación al proceso e identifiquen con precisión ese modelo deseado y el estado de las cosas para poder apreciar la realización del modelo en términos histórico contextuales.

En tal sentido, la adecuación del desarrollo actual a la misión institucional y a sus funciones propias, el efecto que las modificaciones practicadas logran en la disposición para los fines, y las actividades que favorecen y las que dificultan el cumplimiento

³ La comunicación considerada como derecho humano y bien público implica pensarla y practicarla como construcción de lo común, respeto de lo diferente y valoración de la identidad. (Uranga, 2016)

de los objetivos sustantivos, constituyen ejes de análisis que permitirán poner en evidencia los núcleos problemáticos relevantes para formular recomendaciones de mejora. (Pérez Rasetti, 2009)

El cometido y la forma de realizar la evaluación hacen que la misma deba ser entendida en la institución como un hecho académico y a la vez como un hecho sociopolítico, donde se entrecruzan dos requerimientos (Foio, 2019):

- atender los aspectos estructurales que dan cuenta de la institución y su evolución en la sociedad y vinculación con otros campos sociales (en tanto objeto social construido y en movimiento en unidad con el entorno); y
- recuperar la perspectiva de los actores (es decir, la institución hecha cuerpo).

A lo largo de esta sección se tratarán aspectos referidos a los componentes estructurales y modos de interacción mediados por la comunicación, que configuran el clima político institucional y las disposiciones subjetivas favorecedoras de las prácticas autoevaluativas. Estas reflexiones prepararán el avance hacia las cuestiones referidas a la estrategia comunicacional en los procesos de evaluación interna de la universidad, tanto en lo que hace a su encuadre teórico metodológico como con respecto a la descripción y el análisis crítico de los casos que se toman como referencia empírica para este ensayo.

Autoevaluación institucional de la universidad: una práctica técnica, ética y política

Fortalecer y transformar las instituciones universitarias parte del reconocimiento de la manera cómo las mismas realizan su labor. Una herramienta para llevar a cabo este reconocimiento es la autoevaluación, proceso sustentado en reflexiones metódicas fundadas en el análisis de distintos referentes, documentos e indicadores que permiten a los miembros de la comunidad universitaria expresar juicios sobre la gestión y desarrollo de la institución.

La autoevaluación de la universidad es productora y, a la vez, producto, de una actividad reflexiva y valorativa sobre un conjunto de aspectos organizativos, curriculares, contextuales y de gestión que interactúan con vista al mejoramiento institucional. A partir de esa información generada en conjunto se espera lograr una comprensión más acabada de las situaciones y poder definir con mayor claridad las propuestas de mejora.

En tanto institución originada y sostenida en una práctica social e históricamente construida, las acciones y resultados de la universidad tendrán que analizarse y valorarse como producciones de los miembros y como expresión del modo en que existen las relaciones sociales en esa organización. (Marquina, 2016; Camou, Krotsch y Prati, 2007; Navarro, 1998)

El proceso autoevaluativo pondrá de relieve las tensiones entre las necesidades y requerimientos de la sociedad, los cambios en el mundo, y las representaciones y expectativas de los actores que intervienen en el quehacer universitario, llevando a formular recomendaciones que orienten tomas de decisión basadas en un sentido integral sobre una realidad en constante transformación. (Araujo, 2014; Rodríguez, 2011; Stubrin, 2010)

Una pregunta clave que se desprende estas consideraciones es cuál debería ser el ambiente adecuado para procesos de autoevaluación encauzados hacia esa finalidad. La respuesta pertinente lleva a pensar en un escenario de actuación en el que se favorezca en los sujetos intervinientes ciertas disposiciones y prácticas fértiles para producir un conocimiento transformador; siguiendo a Uranga (2016), se trata de un escenario en el que prevalece:

- la participación colectiva activa, protagónica, comprometida y solidaria;
- la visión prospectiva para la gestión de lo público;
- las actitudes contrahegemónicas mediante el desarrollo de una labor de incidencia (debatir, aportar, e influir en decisiones institucionales); y
- la capacidad de sintetizar intereses diversos de actores internos y externos.

12 Para la construcción y fortalecimiento de aquel escenario deberán estar vigentes en la institución determinadas características, principios y condiciones. (Guía de Autoevaluación para el Mejoramiento Institucional, 2009)

Entre las características más importantes se consideran las siguientes:

- Continuidad: la práctica autoevaluativa demanda un sistema permanente de recolección, organización y análisis de la información institucional.
- Coherencia: es preciso operar con criterios de evaluación explícitos y consensuados; los instrumentos, los referentes y la metodología deben ser conocidos e interiorizados por la comunidad universitaria; y
- Validez: los resultados requieren ser aceptados como verificables por parte de los sectores involucrados.

Estas características hacen necesario que los participantes compartan los siguientes principios:

- Confiabilidad: la responsabilidad en el manejo de la información y la verificación de la consistencia de la misma garantizan la calidad de la evaluación. Los datos que proporcionan los documentos, informes, encuestas y estadísticas deben aportar la evidencia indispensable para sustentar los juicios sobre la situación actual de la institución y las decisiones que determinarán su rumbo futuro.

- **Inclusión:** más que cumplir con una norma, esta práctica busca el involucramiento de los actores. Para ello promueve ambientes favorables a la contribución significativa y propositiva en la autoevaluación y a la presentación de sus resultados a la sociedad.
- **Compromiso solidario:** puesto que la autoevaluación no es un fin en sí mismo ya que de ella se derivarán nuevas vías a seguir para mejorar la institución, se requiere que los participantes admitan y convengan que el desarrollo institucional implica el esfuerzo conjunto y organizado de todos en el ámbito de acción que les corresponde.

La práctica de la autoevaluación basada en los principios y de acuerdo con las características que se consideraron más arriba es posible cuando existen ciertas condiciones básicas, tales como:

- el liderazgo del equipo de gestión de gobierno de la universidad;
- el apoyo de las unidades académicas y de administración; y
- el desarrollo de un proceso de concientización en el ámbito institucional y en la sociedad sobre la importancia y sentido de la autoevaluación y sus resultados.

En todos los aspectos referidos a la autoevaluación contemplados en la Guía de Autoevaluación para el Mejoramiento Institucional (2009) que se transcriben a continuación, el componente comunicacional está presente:

- en la toma de conocimiento de los objetivos, metodología y contenido de la autoevaluación por parte de autoridades y áreas institucionales encargadas de organizar las actividades;
- en la difusión a la comunidad educativa, a los sectores que interactúan con la universidad, y a la sociedad;
- en la selección de los focos de análisis, de la información necesaria y de los instrumentos de recolección;
- en la convocatoria, conformación y definición de tareas de los equipos de trabajo;
- en la búsqueda y producción de información relevante;
- en las descripciones, análisis y valoraciones de la realidad institucional;
- en la socialización del proceso y sus resultados; y
- en la formulación de recomendaciones de mejora.

Incidencia política de la comunicación

La comunicación refiere a la creación de significados, la disputa de sentidos y la lucha simbólica por la construcción de hegemonía (Uranga, 2016).

El nexo de vinculación entre las estructuras sociales y la realidad interactiva lo constituye el marco interpretativo, conjunto de premisas y pautas que dotan de sentido al flujo de situaciones y dan criterios para definir las experiencias que de la vida social van adquiriendo los individuos.

Sólo la interacción dotada de ese marco puede denominarse propiamente comunicación.

En las organizaciones la comunicación opera siempre en un medio en el cual las relaciones y los comportamientos están codificados, donde el poder y las jerarquías se encuentran de alguna forma estructurados.

El sistema comunicacional remite a un universo de objetos de referencia frente al cual los miembros necesitan ajustar sus conductas como agentes sociales y como sujetos con sus propios intereses y aspiraciones.

Por ello el análisis de la acción comunicacional en las organizaciones reviste múltiple complejidad, ya que no existe sobre este tema una mirada neutra y aséptica sino diferentes enfoques teóricos que enmarcan los significados y alcances de la comunicación. (Saladrigas Medina, 2005)

Tradicionalmente, las explicaciones acerca de la comunicación se han centrado en la necesidad de su uso en la organización como medio para el mejor funcionamiento del personal subordinado, con una visión instrumental al servicio de la eficiencia deseada y necesitada por quienes detentan el poder; o bien como función de la gestión administrativa cuya premisa tiene que ver con la idea de que lo comunicativo es un ámbito óptimo para resolver conflictos, motivar al personal, diagnosticar el clima de trabajo y mejor aún, anticipar problemas dentro de la institución.

Desde el enfoque burocrático de la organización, el eje va a estar colocado en la distribución de jerarquías y el conjunto de reglas y procedimientos que orientan el funcionamiento institucional dando especial importancia al rol y características de los cuerpos directivos.

En esta orientación, la comunicación denota un sistema que consiste en facilitar, mediante el intercambio de datos codificados y decodificados por los actores, la reproducción de conocimientos a propósito del acontecer social y material que compromete a la organización.

Como contraposición, se han desarrollado perspectivas críticas de la comunicación cuyo componente principal está constituido por el interés político. Su postulado más importante refiere al uso hegemónico de la acción comunicacional para

mantener las relaciones de poder mediante prácticas de control organizacional utilizando formas simbólicas -metáforas, mitos e historias- perfectamente legítimas y por consiguiente no objetadas ni cuestionadas legalmente.

En ese marco, convoca a descubrir paradojas organizacionales, las “ineficiencias” del eficientismo y las contradicciones entre discursos y prácticas, así como a explorar y ensayar formas alternativas de liderazgo, funcionamientos inteligentes, procesos autogestionarios y mayor democratización en la toma de decisiones. (Saladrigas Medina, 2005)

El esfuerzo hacia un cambio de perspectiva con respecto al enfoque burocrático instrumental hace énfasis en la gestión estratégica de la comunicación.

Esta posición destaca el papel que debe desempeñar la comunicación a favor de la consolidación de espacios democráticos, formulando en tal sentido un planteo vinculado con opciones epistemológicas, metodológicas y éticas:

- Desde el punto de vista epistemológico se considera necesario trabajar sobre paradigmas que focalicen la comunicación como proceso y no como resultado, concebir a las organizaciones como una creación permanente y contribuir a su des-naturalización lo que implica potenciar los procesos de transformación de “grupos-objeto” a “grupos-sujeto”⁴, y centrar la atención sobre la constante tensión entre la dimensión de lo instituido y lo instituyente.
- Desde lo metodológico se incorporan propuestas de comunicación que involucran la devolución diagnóstica como proceso de aprendizaje sobre la propia práctica, de manera que el conocimiento tácito que se produce en estos procesos pueda constituirse en capital de sus protagonistas. (Castro Chans y Foio, 2016)
- Desde bases éticas se involucra el derecho a la expresión, toda vez que la libertad de expresarse en los ámbitos organizacionales ha sido afectada históricamente por procedimientos gerenciales verticalistas.

Uranga (citado en Leguizamón, 2016) define a la comunicación como un acto social fundamental, fruto de la experiencia compartida, del diálogo y del intercambio entre las personas, entendido como un proceso de significación y de producción de sentido. El espacio de interacciones de actores posicionados constituido por la comunicación en las organizaciones para mantener o transformar el orden institucional, es considerado por Uranga (2016) como un escenario de acción política.

4 En las organizaciones los grupos objeto están sometidos a las consignas instituidas sobre la jerarquización institucional y la verticalidad; en consecuencia, su acción siempre responde a lo que de ellos se espera. Los grupos sujeto pueden desprenderse de la jerarquización, por lo tanto son más flexibles en términos de su propia motivación e interés personal. Si bien los grupos sujeto no llegan a sostener en forma permanente una posición instituyente (es decir cuestionar normas vigentes, lograr que se modifiquen o generen nuevas normas y prácticas), tienen vocación de tomar la palabra, algo que los grupos objeto no pueden hacer, en tanto se limitan a repetir lo determinado en forma externa e impuesta. Kaminsky G., y Varela, C. (2001)

Situando estas consideraciones en el mundo de la universidad, cabe plantear como primera cuestión si es posible efectivamente pensar a la comunicación como espacio de interacciones para mejorar la integración institucional.

Este interrogante surge en la medida que la universidad es caracterizada más bien como una institución con acoplamiento laxo⁵ donde prevalece la desintegración simbólica general, producto del pluralismo y de la fragmentación de las creencias de quienes desarrollan las disciplinas.

Esta singular constitución ha conducido históricamente a la división y a la multiplicación de secciones y niveles, así como a la proliferación de patrones y definiciones de pensamiento adecuado. (Krotsch, 2005)

Una de las imágenes más generalizadas de la cultura organizacional universitaria destaca el peso significativo de la disciplina en la conformación de los modelos de consagración, prestigio y poder en la institución. Distintos actores pertenecientes al claustro docente -a partir de sus espacios específicos de acción: cátedras, departamentos, institutos, escuelas-, se constituyen en agentes sustantivos en la configuración del poder y la legitimidad institucionales.

Ello implica que en muchas ocasiones las decisiones podrían ser consecuencia de negociaciones y compromisos entre grupos de interés -divididos por fronteras de identidad y lealtad- en disputa por el control de los recursos materiales y simbólicos que hacen a la reproducción del sistema de poder al interior de la institución. (Krotsch, 2005)

El supuesto que se sostiene en este ensayo es que la autoevaluación institucional crea las bases para la emergencia de la institución como una organización integrada, entendiendo que el ejercicio de diagnóstico de las principales problemáticas institucionales permite -principalmente a quienes gobiernan y gestionan las distintas unidades que componen la universidad- reconocerse como parte de un mismo universo simbólico. (Araujo, 2014)

De tal forma, se considera que el proceso autoevaluativo puede contribuir a moderar y a veces transformar la percepción de los propios actores acerca de la universidad como una federación o un conjunto de facultades o de departamentos.

5 Krotsch (2005) emplea este concepto al referirse a la forma en que se estructura la organización académica como un sistema débilmente unido.

Sensibilización de la comunidad y empoderamiento de los actores implicados

Para poder alcanzar un clima de compromiso e integración entre los miembros e incrementar la motivación con respecto a la importancia de la evaluación institucional y la intervención en las instancias participativas de la autoevaluación -incluyendo en ello a los actores externos- se hace necesario que la comunidad universitaria y la sociedad conozcan lo que hace la institución y cuáles son sus proyectos y resultados.

En el diseño de la estrategia a través de la cual se informará sobre el desarrollo y resultados del proceso evaluativo, deben considerarse los siguientes aspectos:

- Planeación de la autoevaluación: detalla el objetivo de la autoevaluación y describe cómo y cuándo se llevó a cabo, quiénes participaron en el proceso y cuál fue su papel en él, cómo se organizaron los equipos y con qué mecanismos se mantuvo al tanto a la comunidad educativa.
- Proceso y dinámica de cada uno de los equipos de trabajo: presenta una relación organizada de las relatorías o memorias de trabajo de cada equipo e informa de su dinámica, puntos de reflexión y resultados por área.
- Resultados y conclusiones: exposición de la síntesis de los resultados y las conclusiones arrojadas por la autoevaluación institucional y las propuestas de mejoramiento que de ella se derivaron.

Teniendo en cuenta la heterogeneidad que caracteriza a los actores de la universidad, es necesario comunicar adecuadamente el objetivo de la autoevaluación y precisar con antelación cuándo se va a llevar a cabo el proceso, quiénes conformarán los grupos de trabajo, cuáles son sus tareas (recolección de información, análisis, sistematización, entre otras) poniendo énfasis en que la evaluación permitirá diseñar los planes de mejoramiento que la institución requiere, y cuáles son los mecanismos de comunicación para quienes deseen participar y expresar sus puntos de vista.

Ello requiere implementar estrategias de divulgación e impacto positivo por medio de jornadas de reflexión donde se analicen y discutan diferentes temas relacionados con la autoevaluación, y eventos de socialización en los que se informe como avanza el proceso y se convoque a participar, buscando que cada grupo sirva a su vez como comunicador en sus respectivos espacios.

Otro aspecto importante de la socialización es evidenciar que el proceso de autoevaluación y sus resultados adquieren sentido cuando da origen a los planes, programas y acciones que contribuyen a mejorar la institución. (Tecnológico de Antioquia, 2015)

La recolección de información debe contemplar un criterio de flexibilidad para volver una y otra vez al campo a fin de afinar, ajustar las preguntas iniciales, reajustar

el diseño, incorporar datos e implementar otras estrategias de registro y análisis. El concepto de flexibilidad alude a la posibilidad de advertir situaciones nuevas e inesperadas vinculadas con el objeto de evaluación.

Toda la información relevada deberá procesarse y ser examinada desde una perspectiva estratégica para poder detectar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. La valoración de los resultados mediante los criterios de juicio consensuados posibilitará la formulación de propuestas de mejora para las áreas evaluadas.

Es preciso que en cada instancia evaluativa tenga un carácter pluriactoral incluyendo las distintas unidades académicas y de administración, ya que el permitir la confluencia de varios puntos de vista con la intervención de diferentes actores contribuye al logro de una visión plural de la realidad institucional. La intersubjetividad se favorece cuando los analistas validan sus interpretaciones por medio de la comparación permanente de unos datos con otros, obtenidos de diversas fuentes.

Se reconoce el componente subjetivo en el análisis y la posibilidad de atribuir a la información significaciones múltiples y hasta contradictorias.

Precisamente allí reside parte de la riqueza del proceso.

Interrogantes y respuestas para formular la estrategia comunicacional

Como en todo colectivo social, la comunicación en la universidad hace referencia a los actores y las necesidades y expectativas comunicacionales relacionadas con las prácticas que se desarrollan en ese ámbito específico, y siempre influenciadas -y a la vez influyentes- por la sociedad a la que esta pertenece.

Un aspecto clave en la evaluación interna, como ya se mencionó, es la confianza; teniendo en cuenta que la relación institucional de los actores de la universidad es siempre un juego de confianza, si esta falla el proceso autoevaluativo se hará muy difícil.

Para ir construyendo -o reconstruyendo- la confianza necesaria, es preciso que quienes lo lideran tengan en cuenta algunos de estos interrogantes: (Leguizamón, 2016):

- ¿Cómo se difunde la información y se motiva e incentiva el interés de la comunidad educativa acerca del proceso? ¿Qué productos comunicativos se emplean y quienes intervienen en su diseño? ¿Esos productos contemplan las características e intereses singulares de los diferentes participantes? ¿Se incluyen dinámicas alternativas lúdicas, artísticas o culturales?
- ¿Existe un sentido de pertenencia y se desarrollan habitualmente prácticas de participación en la comunidad universitaria?

- ¿Se contemplan ámbitos participativos en el proceso de autoevaluación? ¿Cómo se articulan las acciones entre unidades académicas (facultades, departamentos, centros, institutos)? ¿Se habilitan espacios de integración entre actores académicos, administrativos y externos? ¿Y entre actores con distintos niveles jerárquicos? ¿Esos espacios son suficientes? ¿Qué frecuencia se prevé para su funcionamiento?
- ¿Cómo está prevista la participación estudiantil y de los graduados en los distintos niveles?
- ¿Y la participación de los actores externos?
- En los distintos casos ¿quiénes convocan y a quienes se convoca?
- ¿Se advierte en la comunidad educativa una apropiación de los fines del proceso autoevaluativo y la manifestación de expectativas favorables con respecto al mismo?

El conocimiento de las necesidades y expectativas comunicacionales es considerado relevante en la solución de cada problema comunicacional que se detecte.

En todas las circunstancias, se debe partir del reconocimiento de los diversos actores intervinientes: los que diseñan, conducen y coordinan el proceso (directivos, y áreas de planeamiento institucional), los que participan en el proceso (actores internos y externos) y los que facilitan el desarrollo de la autoevaluación (equipos formales constituidos al efecto).

Encarar la problemática comunicacional requiere considerar a cada uno de estos actores como sujetos vinculados con la universidad y con las prácticas autoevaluativas desde su historia particular, portando miradas específicas sobre los problemas desde un lugar complejo donde cada uno pretende imponer su verdad.

Ello requerirá desarrollar estrategias de comunicación como dispositivos de inteligibilidad –que buscan comprender al otro- y a la vez estrategias de interpelación de la realidad, en dimensiones múltiples. (Massoni, 2011)

En tal sentido, el diseño de espacios de diálogo constituye un recurso efectivo para que los distintos actores puedan identificar las propias necesidades y expectativas referidas al proceso autoevaluativo y visualicen las respectivas matrices socioculturales ligadas a las problemáticas comunicacionales y sus correspondientes lógicas de funcionamiento.

Se trata de instancias institucionales propicias para favorecer los procesos de comunicación considerados prioritarios en cada matriz sociocultural, lo cual permite encarar las prácticas comunicativas desde un enfoque estratégico que aporte transformaciones en torno a los problemas observados.

De esta manera los espacios pluriactorales recomendados en la actividad evaluativa se configurarían como encuentros socioculturales, constituidos a partir de las trayectorias y conocimientos de los actores que serán los protagonistas de los cambios posibles.

El conocimiento que se construye y opera en el marco de esas experiencias colectivas, reúne las siguientes características:

- Es un conocimiento que "enactúa" en una situación específica, como una tensión que fluye entre actores y problemáticas situadas⁶;
- Integra diversos niveles y aspectos de las problemáticas consideradas; y
- -Trabaja en el análisis, la emisión de juicios y la formulación de propuestas considerando causas básicas y próximas, síntomas, consecuencias y componentes de las situaciones a ser evaluadas.

Como puede advertirse, la creación y habilitación de dispositivos institucionales de diálogo permitirá generar sinergias deseables y posibles en las cuales circulen diversas visiones sobre el objeto que se evalúa, diferentes experiencias y creencias. (Leguizamón, 2016)

Para ello, esos espacios de encuentro deberán desplegar las siguientes capacidades:

- Reconocer actores con intereses y necesidades diversas en torno a un problema en un contexto situado.
- Centrarse en las transformaciones deseables y posibles de acuerdo con los objetivos de conocimiento/comunicación y las trayectorias de los actores.
- Distinguir al otro como un auténtico otro, aceptándolo como es.
- Recuperar y asumir las tensiones propias de las diferentes visiones de un problema e incorporarlas en las conversaciones que se propician a partir de ámbitos y productos comunicacionales, incluyendo el uso de herramientas de la *web 2.0* como alternativas eficaces de relacionamiento y de interacción.

Estas propuestas orientadas a promover la participación coordinada entre los actores están basadas en una concepción del proceso comunicacional como la transformación cognitiva que es deseable desarrollar en el marco de los objetivos institucionales y el contexto social.

La institucionalización de esta modalidad de comunicación estratégica implica, por lo tanto, aceptar y gestionar lo comunicacional como fenómeno histórico, complejo, situacional y fluido. (Leguizamón, 2016; Uranga, 2016)

⁶ El enfoque enactivo del conocimiento afirma que las cuestiones relevantes que surgen en nuestras vidas no son predefinidas sino enactuadas; es decir que las mismas emergen al estar enterañadas con las transformaciones del propio individuo y con las configuraciones del medio externo. Samaja, J. (2007)

Presentación de los casos empíricos

El material que conforma la base empírica del presente escrito lo constituye un corpus compuesto por informes referidos a procesos de autoevaluación llevados a cabo en siete instituciones argentinas, una paraguaya y una uruguaya.

- Universidad Austral, Argentina: Segunda Autoevaluación institucional, Informe final, Buenos Aires, 2012.
- Universidad Nacional de Cuyo, Argentina: Informe IV Autoevaluación institucional, UN Cuyo, Mendoza, 2018.
- Universidad Nacional de Entre Ríos, Argentina: Informe de Autoevaluación Institucional de la UNER, Concepción del Uruguay, 2017.
- Universidad Nacional del Nordeste, Argentina: Segunda Autoevaluación institucional. Informe Final, UNNE; Corrientes, 2008.
- Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires, Argentina; Informe de Autoevaluación Institucional, UNNOBA, Junín, 2015.
- Universidad Nacional de Quilmes, Argentina: Segundo Proceso de Evaluación Institucional. Informe de Autoevaluación Institucional, UNQ, Quilmes, 2018.
- Universidad Nacional de Rosario, Argentina: Informe. Segunda Autoevaluación Institucional, UNR, Rosario, 2018.
- Universidad Nacional de Itapúa, Paraguay: Informe de Autoevaluación institucional, UNI, Encarnación, 2019.
- Universidad de la República, Uruguay: Autoevaluación institucional de la Facultad de Agronomía de la UDELAR, período 2010-2014, Informe final, Montevideo, 2016.

Como ya se mencionó, el trabajo aquí presentado no refiere a un estudio previamente diseñado atendiendo a los requisitos metodológicos de la investigación sociológica, sino que constituye un ensayo acerca de un proceso social -la autoevaluación institucional de la universidad- con el propósito de exponer argumentos que contextualicen y caractericen a uno de los componentes clave de esta actividad: las prácticas comunicativas.

Desde ya está claro que no sería posible hacer generalizaciones; las consideraciones sostenidas a lo largo de estas líneas buscan conocer e interpretar el problema con la expectativa de que las reflexiones formuladas ayuden a pensar sobre la cuestión en diferentes escenarios.

Los casos analizados no están determinando límites empíricos, sino que son aportados como evidencias de prácticas concretas con relación a los conceptos desarrollados apuntando a la ejemplificación o revisión de los mismos y a la posible emergencia de nuevas ideas.

La selección de las experiencias estuvo a cargo de los participantes del curso de posgrado mencionado en la Introducción. A efectos de que los mismos pudiesen identificar y analizar las estrategias comunicacionales que operan en los procesos de autoevaluación se estipuló como criterio trabajar en los Informes de Autoevaluación Institucional de sus respectivas universidades de pertenencia.⁷

La tarea consistía en realizar una descripción y una reflexión crítica sobre los modos de inclusión de actores y las estrategias de comunicación identificadas en aquellos procesos, tomando el caso de la institución abordada, y en elaborar a partir de los resultados del análisis algunas propuestas de mejora de las prácticas comunicativas descriptas.

Para ello se acordó en que cada equipo efectuase un análisis cualitativo de textos referidos a las prácticas comunicativas al interior del contexto de comunicación constituido por el respectivo Informe de Autoevaluación.

El registro de los contenidos manifiestos en cada documento se hizo mediante el ordenamiento de la información en términos de unidades de observación y de dimensiones que organizaran la búsqueda de los datos necesarios a fin de distinguir las particularidades del caso y poder ofrecer una aproximación descriptiva del mismo.

Como unidades de observación se tomaron los modos de inclusión de actores y las estrategias de comunicación. Las dimensiones consideradas fueron las campañas comunicacionales, las prácticas y actores del proceso evaluativo, y las condiciones limitantes de la comunicación.

El empleo de este procedimiento respondió al hecho de que el mismo permite situarse desde una triple perspectiva, de acuerdo a lo planteado por Porta y Silva (2003):

- los datos tal como se comunican (los segmentos relevantes de las comunicaciones),
- el contexto de estos (los Informes publicados), y
- la decisión de todos los participantes del Curso para desarrollar un conocimiento según ciertos criterios de aproximación al objeto de análisis (las prácticas comunicacionales en la autoevaluación de la universidad).

El análisis de contenido de los informes de referencia permitió identificar, en términos comunicacionales, las acciones orientadas a la construcción colectiva de conocimientos en torno a los diversos aspectos evaluados y en tanto estrategias superadoras de la mera transmisión de información.

7 Uno de los equipos de cursantes perteneciente a una universidad sin informes publicados a la fecha, decidió trabajar en el caso de la Universidad Austral –que es la única institución de carácter privado analizada en esta ocasión–; los demás casos corresponden a universidades públicas en las cuales los participantes desempeñan funciones de docencia y/o de gestión institucional.

El examen de los casos seleccionados ha posibilitado describir campañas comunicacionales, prácticas comunicativas, modos de inclusión de actores en las actividades de autoevaluación así como condiciones limitantes para el desarrollo de estrategias comunicacionales, y ha llevado a debatir acerca de las dificultades para poder trascender modelos básicamente informacionales y sugerir algunos cursos de acción para el mejoramiento de los dispositivos y prácticas comunicativas en los procesos de autoevaluación institucional.

Se exponen a continuación algunos resultados y discusiones que derivan del análisis de las experiencias en las nueve instituciones consideradas, y las recomendaciones que pueden formularse para fortalecer las estrategias comunicacionales.

Descripción de dos campañas comunicacionales

Una de las campañas que han sido consideradas tuvo como objetivo formal y explícito garantizar la participación, la democratización de la información, la pluralidad y la transparencia en torno a la autoevaluación institucional, siendo sus destinatarios: estudiantes, personal administrativo y de servicios, graduadas/os, docentes, autoridades y referentes de la sociedad.

Se realizaron acciones informativas acerca de las características y finalidades del proceso, cuáles son sus etapas, quiénes son las/los integrantes que conforman las comisiones y que llevan adelante las tareas, cuáles son sus funciones, cómo pueden aportar y participar la comunidad académica y quiénes pueden hacerlo. Constantemente se compartió el contacto al cual se podían dirigir los interrogantes, las sugerencias y las contribuciones.

Se produjeron distintos tipos de piezas y contenidos, tales como *flyers*, *spots* audiovisuales, afiches y folletos. Los contenidos de las piezas fueron, en mayor medida, de tipo informativo. Esas producciones se difundieron desde las páginas web institucionales y el portal de la universidad, a través de redes sociales y por *e-mail*. Las impresiones gráficas también se distribuyeron y publicaron en cada unidad académica y dependencia. Para la recolección de opiniones, aportes y miradas, se elaboró una encuesta *online* que fue enviada a las direcciones de correo electrónico declaradas en los sistemas informáticos de la universidad. Se pusieron a disposición, además, los documentos sobre el marco institucional, los lineamientos de la normativa nacional y las resoluciones que brindan legalidad y dan forma a las acciones en torno a la evaluación de las universidades.

La otra campaña de comunicación basó su estrategia en la conformación de equipos para la divulgación del proceso de evaluación y la utilización de piezas comunicacionales para la difusión: gráfica del proceso de autoevaluación institucional y carteles aéreos o folletos; folletos y afiches con las preguntas y respuestas sobre el proceso; videos y notas en portales institucionales; y presentaciones de los resultados del proceso a la comunidad universitaria. Esta descripción ha sido acompañada

de un comentario referido a una falta de complementación de la campaña con los coordinadores de programas de estudio, de carreras y de las prácticas, docentes, estudiantes, graduados y administrativos y con actores externos (el sector empleador y los entes gubernamentales) que fomentara el valor de la autoevaluación acorde a las necesidades emergentes.

Prácticas comunicativas y actores del proceso autoevaluativo

Las prácticas comunicativas más mencionadas en los informes han sido: reuniones informativas sobre el proceso, encuentros sectoriales (graduados, estudiantes, docentes, administrativos), diseño y aplicación de encuestas de opinión, grupos focalizados y jornadas y talleres multiactorales destinados a promover la participación de la comunidad universitaria en la autoevaluación, y presentación del informe preliminar a los órganos colegiados de gobierno para que realicen sus aportes críticos.

La selección y ejecución de distintas herramientas y metodologías aplicadas a la información y la comunicación en los procesos autoevaluativos observados estaría mostrando que en la mayoría de los casos, aun cuando se trata de acciones que propician la participación, aquellas quedan en sus niveles más básicos (información y opinión).

24

Para alcanzar un mayor grado de compromiso se considera necesario alentar y promover la intervención activa en las distintas fases del proceso, lo cual implica desarrollar competencias comunicativas, sistematizar las percepciones, opiniones, datos, y que eso luego se vea reflejado en el informe de autoevaluación y las propuestas consideradas en los planes de mejoramiento institucional.

Condiciones limitantes para una estrategia comunicacional integral

Una de las limitaciones para poder consensuar los enfoques, acciones y objetivos de los procesos de autoevaluación la constituye la organización por facultades que presentan algunas de las universidades cuyos informes han sido analizados.

Dicha estructura está caracterizada por la diversidad de campos disciplinares que componen las ofertas de carreras, donde cada unidad académica de la universidad está configurada desde sus propias prácticas, perspectivas epistemológicas y especificidades subjetivas.

En ciertos casos las estructuras de gobierno interno, las actividades programáticas, las modalidades de funcionamiento y los horarios de actividad varían según la unidad académica. La elaboración de programas y proyectos se desarrolla desde cierta autonomía, siendo escasas las propuestas y acciones compartidas y las oportunidades para construir un sentido de identidad y pertenencia. A todo ello hay

que agregar situaciones en las que se da una dispersión geográfica de las sedes académicas.

La prevalencia de idiosincrasias y culturas particulares entraña el riesgo de obtener un informe de autoevaluación de la universidad configurado desde diferentes fragmentos. Esta circunstancia es todavía más problemática si desde una vocación de integración institucional se apunta a instalar los procesos autoevaluativos como prácticas cotidianas y sistemáticas.

Los objetivos de integración contrastan con ciertas situaciones y prácticas que tienen lugar en las universidades:

- dificultades en la comunicación de los niveles y ámbitos de decisión con los de ejecución, que atenúan la eficacia de los mecanismos institucionales establecidos para profundizar análisis y diagnósticos, acordar lineamientos de acción y facilitar las instancias de definición de consensos;
- ausencia o insuficiencia de acciones tendientes a comunicar misión, normas, reglamentos, acciones, políticas, estrategias institucionales y procedimientos administrativos hacia el interior de la universidad y entre todas las áreas;
- escasa adecuación e integración de los sistemas y los canales internos y externos de comunicación, y
- dificultades de comunicación e integración interna y externa de sectores en cada unidad académica.

Otra limitación es la existencia de contradicciones entre la imagen institucional que expresa una organización abierta, horizontal, caracterizada por varios circuitos de comunicación interna y externa entre actores, espiralada y en constante evolución y los resultados publicados de la autoevaluación que reflejan la visión de los equipos de gobierno y de gestión política de la universidad, al no haberse incorporado al proceso autoevaluativo las voces y miradas del resto de la comunidad (estudiantes de los distintos niveles, docentes y personal de apoyo académico, graduados, y actores externos).

Así mismo como se indicó más arriba, constituyen limitaciones significativas las tensiones existentes entre discursos y prácticas que tienen lugar cuando la comunicación, aun apelando al discurso participativo, está abordada mayormente desde una dimensión informativa.

En esos casos la comunicación se restringe a un proceso de transmisión lineal de la información: se señala cómo son o deberían ser los procesos de evaluación y la necesidad de la participación de todos, pero no se menciona de qué manera o por qué participar. Tampoco cuáles son los objetivos que se buscan o qué beneficios aporta a la universidad y a los actores involucrados atravesar los procesos de evaluación institucional. El diseño y lenguaje usado no permite un mayor grado de

interacción y de conexión más allá de la transferencia del dato. Los espacios de interacción propuestos para el intercambio de información y participación se restringen a una dirección de correo electrónico o página *web*.

En estas situaciones el abordaje de la comunicación está reducido exclusivamente a una dimensión informativa que finalmente genera consecuencias para el logro de los objetivos, a partir de la elaboración de productos ineficaces y aislados, procesos comunicacionales centralizados, verticales y mecanizados o rutinas inconducentes en relación con las acciones que se busca promover.

Las limitaciones y paradojas expuestas habilitaron algunos interrogantes:

- ¿Es posible superar un modelo meramente informacional?
- ¿Cómo se puede enfrentar a las tensiones y contradicciones que se presentan entre lo que la institución dice ser y lo que es en realidad?
- ¿De qué modo desarticular marcos mentales y culturas rígidas arraigadas?
- ¿Qué intereses y juegos de poder atraviesan las prácticas comunicativas y hacen que prevalezcan unos modelos (lineales) sobre otros (circulares)?

La discusión sobre esas cuestiones llevó a reconocer que no existe un modelo válido y posible para diseñar estrategias comunicacionales, sino que estas se van a producir en cada institución de modo distinto (propio, aunque no necesariamente apropiado). En tal sentido se ha considerado como un paso importante la identificación de limitaciones y posibilidades, de las brechas que deja el poder y de la creatividad que pueda generarse para optimizar el aprovechamiento de los recursos.

A continuación, se presenta un cuadro resumen de los resultados del análisis realizado.

Tabla 1: Estrategias comunicacionales en los procesos de autoevaluación de las instituciones universitarias

Dimensión Institución	Campañas comunicacionales	Prácticas y Actores	Condiciones limitantes
U. Austral	No se menciona.	Comisión Central: representantes de áreas institucionales. Comisiones transversales por variables. Delegados por unidad académica y de gestión. Dirección de Comunicación Institucional.	Inexistencia de metodologías/sistemas de información. Escasa posibilidad de lograr visiones integradas de la universidad.
UN Cuyo	Creación de una imagen institucional para la difusión del proceso. Publicación de noticias durante la totalidad del proceso en el sitio web institucional. Campaña interactiva de difusión y consulta en las redes sociales	Instancias de consulta: Unidades académicas, Colegios, Secretarías, Áreas y Programas. Talleres participativos. Área de Planificación, Seguimiento y Evaluación. Niveles de gobierno y gestión académica y administrativa. Comisión Asesora de Expertos. Referentes institucionales. Facilitadores para acompañamiento y seguimiento del proceso.	Insuficiencia de voces y miradas de la pluralidad de actores internos y externos. Visión centralizada de la universidad. Comunicación limitada al soporte del proceso.

Dimensión Institución	Campañas comunicacionales	Prácticas y Actores	Condiciones limitantes
UNER	Objetivos: participación, democratización de la información, pluralidad, transparencia. Información del proceso: difusión, canales de participación, piezas comunicacionales.	Comisión de Autoevaluación y Comisión Técnica de Coordinación. Encuestas a actores internos y externos.	Estructura de facultades; variedad de enfoques epistemológicos, de normas y de prácticas; dispersión territorial. Falta de espacios de diálogo y debate; instancias verticales sobre decisiones y objetivos de la autoevaluación.
UNNE	Difusión, convocatoria, sensibilización.	Comisiones de Evaluación Central y por cada unidad académica. Reuniones, jornadas institucionales, talleres multiactorales, visitas y entrevistas, encuestas; con actores internos y externos. Formación en evaluación.	Dificultades en la comunicación entre los niveles de decisión y de ejecución, entre sectores, y entre unidades académicas. Concentración en la dimensión informativa de la comunicación.
UNNOBA	No se menciona.	Funcionarios, directores académicos, directores de áreas administrativas, centros de estudiantes, sindicatos del personal docente y no docente.	Convocatoria informal no generalizada. Escasa intervención de la Dirección de Comunicación.
UNQ	No se menciona.	Órganos colegiados de gobierno de la universidad. Encuestas, grupos focales. Difusión del proceso y los resultados.	Débil comunicación del proceso a la sociedad.
UNR	No se menciona.	Actores internos y externos.	Escasa información sobre la importancia del proceso para favorecer la participación colectiva y la interacción y sobre el desarrollo y resultados de la autoevaluación.

Dimensión Institución	Campañas comunicacionales	Prácticas y Actores	Condiciones limitantes
UNI	Ausencia de campañas.	Equipos de trabajo por área. Visitas, reuniones por áreas y claustros Difusión por redes sociales y correo electrónico.	Escasa información sobre la importancia del proceso y de su desarrollo. Inexistencia de un sistema de evaluación permanente.
UDELAR	No se menciona.	Estructura permanente de evaluación institucional. Comisiones de evaluación por servicio, por claustro y por área. Equipo de difusión y comunicación. Reuniones, jornadas, encuestas, talleres c/ actores internos.	No se mencionan estrategias que aborden las prácticas comunicativas en lo referido a participación y difusión.

Fuente: Elaboración propia.

Recomendaciones para la intervención comunicacional en los procesos de autoevaluación

El análisis sobre los modos de inclusión de actores y las prácticas comunicativas ha llevado a formular algunas recomendaciones conducentes al fortalecimiento de las estrategias comunicacionales en la evaluación interna.

En primer lugar se advierte la necesidad que las estrategias y las herramientas comunicacionales específicas del proceso de autoevaluación en sus distintas fases estén formalmente contempladas como parte de las comunicaciones significativas en concordancia con la política universitaria y, por lo tanto, encuadradas en el plan estratégico de desarrollo institucional.

La visualización de las fases del proceso de autoevaluación institucional (previa, durante y posterior) constituye también un aspecto clave en la medida que se considera que cada una de ellas requiere diferentes instancias, instrumentos y prácticas comunicativas.

Se ha señalado así mismo la importancia de considerar cuestiones de diseño estético en las piezas comunicacionales, el respeto a los manuales de marca, las

particularidades de los lenguajes y, sobre todo, los públicos a los cuales se dirige cada uno de ellos. Establecer tipologías, caracterizar los intereses, expectativas y conocer los hábitos de consumo de los distintos tipos de públicos que participarán en la autoevaluación, contribuirá a la eficiencia y eficacia de los resultados del proceso.

En lo atinente a este punto se debatió sobre la conveniencia de profesionalizar en las áreas y la gestión de la comunicación de la universidad atendiendo a sus ventajas en términos del conocimiento y las habilidades de las personas que ponen en juego su experticia en pos de los objetivos de la autoevaluación.

En respuesta a esa postura se hace notar que, ante el hecho de que los y las profesionales de la comunicación (como de cualquier otro campo disciplinar) poseen distintas posiciones frente al ejercicio de la profesión, sería oportuno identificar a quienes tengan perfiles acordes con orientaciones teóricas y metodológicas que sustentan a la gestión estratégica de la comunicación como proceso de conocimiento y transformación de las relaciones, los significados y los sentidos producidos social e históricamente, y de aprendizaje sobre las propias prácticas.

Conclusiones

El interés sobre las prácticas comunicativas en las actividades de evaluación interna de la universidad está ligado a poder conocer, comprender y trabajar con el sentido que emana de las interacciones que tienen lugar en los contextos de la praxis universitaria.

La autoevaluación es una oportunidad propicia para impulsar debates y producir resignificaciones de las visiones individuales e institucionales acerca del quehacer universitario, presentando el desafío de identificar los significados institucionales establecidos, unidireccionales, así como aquellos sentidos alternativos, emergentes, que configuran las comunicaciones en la universidad, y también la posibilidad de identificar ciertas significaciones que subyacen en las propias prácticas de los sujetos autoevaluadores.

Esto supone una doble hermenéutica: el análisis de los sentidos que circulan y que se producen en las interacciones que suceden en la vida de la universidad no admite un sujeto observador separado, individualizado y distinto de la realidad que observa, sino un evaluador o, mejor dicho, una comunidad de evaluadores inmersa ella misma en una red de significaciones, en constante flujo y cambio, y que por lo tanto debe estar atenta a las propias significaciones que porta y que va construyendo en el transcurso de la autoevaluación.

En lo concerniente a los procesos de autoevaluación institucional analizados, si bien se reconoce en las instituciones universitarias la necesidad de crear mecanismos para informar y sensibilizar a los distintos colectivos de forma de lograr un mayor involucramiento positivo en el transcurso de la autoevaluación, no se verifica

el mismo desarrollo en el componente comunicativo, analizado desde la doble perspectiva de participación y difusión.

Las estrategias de comunicación deben aplicar políticas que dinamicen la intervención de todos los sectores, en tanto ello conlleva asumir el valor de la evaluación institucional como un compromiso con la sociedad. Es preciso, entonces, poder reflexionar sobre la importancia y el alcance de la autoevaluación con vista a ir desnaturalizando prácticas rutinarias, dadas por hecho, y concibiéndola como una herramienta de transformación siempre articulada con los proyectos de la universidad y las problemáticas sociales del contexto.

Pensar a los procesos de evaluación interna como instancias de producción de significaciones y sentidos en torno a lo evaluado lleva a ponerlos en práctica como un ejercicio colectivo de generación de información y de diagnóstico donde las instancias de intercambio y diálogo pueden contribuir a la integración y a la consolidación de la identidad institucional, en el camino a saldar la mencionada característica de desintegración simbólica general producida por la multiplicidad y fragmentación de enfoques disciplinares, de organización de las gestiones y de la dispersión geográfica de las sedes y las unidades académicas.

Así mismo, permite reconocer que la autoevaluación da lugar al aprendizaje sobre la propia práctica, en la medida en que se favorece el empoderamiento de los actores intervinientes al habilitar la apropiación de los conocimientos construidos en el proceso por parte de los integrantes de la comunidad académica. Esto, siempre y cuando la comunicación consista en una devolución de los avances y del diagnóstico, y permita el auto-análisis y la auto-reflexión de los sujetos.

La autoevaluación institucional requiere que todos los actores de la universidad estén enterados de su realización con el objetivo de garantizar que se apropien, conozcan y aporten propuestas referidas a la dinámica institucional, en beneficio del mejoramiento continuo. La estrategia comunicacional desarrollada en el transcurso de las prácticas autoevaluativas no puede reducirse a la divulgación de las actividades y resultados del proceso, sino que debe ser abordada en el marco de la política de gestión de la comunicación.

La confianza resultante de la empatía comunicacional, la comprensión y la emocionalidad presentes en las interacciones de la red de públicos de la universidad -tanto internos (estudiantes, docentes, administrativos, directivos, graduados) como externos (aspirantes, actores económicos, organizaciones de la sociedad civil, organismos estatales)- facilita la colaboración en los procesos autoevaluativos, constituyendo por lo tanto un requisito para la participación de los distintos actores dejando al margen la indiferencia.

Queda claro que sin una gestión de la dimensión comunicacional que atraviesa a los procesos evaluativos, sin un trabajo articulado entre los equipos de evaluación y planificación con las áreas y espacios pertinentes y especializados en comunicación, no es posible pensar y elaborar estrategias consistentes.

Bibliografía

- Araujo, S. (2014). La evaluación y la Universidad en Argentina: políticas, enfoques y prácticas. *Revista de la Educación Superior*, Vol. XLIII (4), No.172, (pp.57-77).
- Camou, A.; Krotsch, P. y Prati, M. (2007). *Evaluando la evaluación: políticas universitarias, instituciones y actores en Argentina y América Latina*. Buenos Aires: Prometeo Libros.
- Castro Chans, N. y Foio, M. (2016). Docencia universitaria: aprendizaje organizacional y autonomía. *La trama de la comunicación*, 20 (2), (pp.33-53).
- Foio, M. (2019). La participación de los actores involucrados como base de legitimidad de la autoevaluación institucional de la universidad. En: J. Ríos Burga (Presidencia). *XXXII Congreso Internacional ALAS Perú 2019*. Congreso realizado en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Recuperado de: <https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fregistro.alasperu2019.pe%2Fstatic%2Farchivos%2Fccf9dcb806187ac48183402520f49bad802ddb37.docx>
- Kaminsky G., y Varela, C. (2001). *Grupo Objeto y Grupo Sujeto*. Buenos Aires, Argentina: Instituto de Investigaciones Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales UBA.
- Krotsch, P. (2005). *La evaluación de la calidad en la Argentina: la necesidad de un análisis centrado en el poder y el conflicto*. Buenos Aires, Argentina: Instituto de Investigaciones Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales UBA.
- Leguizamón, J. (2016). *Aportes desde la comunicación estratégica a los procesos de acreditación institucional en Colombia* (Tesis de maestría). Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales Universidad Nacional de Rosario, Rosario, Argentina. Recuperado de <https://rehip.unr.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/2133/10449/Leguizamon%2c%20Jeisson.%20Proyecto%20MCE.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Marquina, M. (2016). *Yo te evalúo, tú me evalúas*. Buenos Aires: EUDEBA.
- Massoni, S. (2007) *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. Rosario, Argentina: Homo Sapiens Ediciones.
- Ministerio de Educación Nacional de Colombia. *Guía de Autoevaluación para el Mejoramiento Institucional* (2009). Recuperado de <https://www.palmira.gov.co/attachments/article/3393/GUIA%20MANUAL%20AUTOEVALUACION%20INSTITUCIONAL.pdf>

- Navarro, A. (1998). *La Autoevaluación de la Gestión*. Trabajo elaborado en el marco de la Convocatoria de la CONEAU para la realización de trabajos teórico-metodológicos sobre evaluación institucional universitaria. Recuperado de <http://www.coneau.gob.ar/archivos/1327.pdf>
- Pérez Rasetti, C. (2009). Cuestiones teóricas y metodológicas de evaluación y acreditación. En: Universidad Federal de la Integración Latinoamericana, *Curso latinoamericano de políticas públicas y evaluación para la educación superior*. Foz de Iguazú, Brasil: UNILA, (pp.3-19).
- Porta, L. y Silva, M. (2003). *La investigación cualitativa: El Análisis de Contenido en la investigación educativa*. Recuperado de <http://abacoenred.com/wp-content/uploads/2016/01/Análisis-de-contenido-en-investigación-educativa-UNMP-UNPA-2003.pdf>
- Rodríguez, J. (2011). Evaluación y autonomía en universidades públicas de América Latina. En: *Ciencia Política*, Vol. 6, Nº. 12, 2011, (pp. 41-76).
- Rueda Villa, S. (2015). *Estrategias para el proceso de sensibilización, capacitación y empoderamiento, producto del estudio de percepción de la comunidad universitaria del Tecnológico de Antioquia IU sobre el proceso de autoevaluación institucional*. Medellín, Colombia: Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria.
- Saladrigas Medina, H. (2005). Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos. *Revista Latina de Comunicación Social*, 60. Recuperado de <http://www.revistalatinacs.org/200540saladrigas.htm>
- Samaja, J. (2007). Las Ciencias Cognitivas como transdisciplina. *Antinomias Revista del Doctorado en Ciencias Cognitivas*, Nº0 "Homenaje al Dr. Juan Samaja", (pp.9-24).
- Stubrin, A. (2010). *Calidad Universitaria, Evaluación y acreditación en la educación superior latinoamericana*. Santa Fe, Argentina: Ediciones UNL-EUDEBA.
- Uranga, W. (2016). *Conocer, transformar, comunicar*. Buenos Aires, Argentina: Editora Patria Grande.